

На правах рукописи

РОДНЯНСКИЙ ДМИТРИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В
ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ**

**Специальность 08.00.05–Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)**

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Казань–2011

Работа выполнена на кафедре государственного и муниципального управления ФГАОУВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Сульдина Галина Алексеевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Крамин Тимур Владимирович

доктор экономических наук, профессор
Уколов Владимир Федорович

Ведущая организация: ФГАОУВПО «Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева»

Защита состоится 16 ноября 2011 года в 16.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.081.27 при ФГАОУВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет» по адресу: 420008, г. Казань, ул. Кремлевская 6/20, ауд. 210.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГАОУВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет».

Сведения о защите и автореферат диссертации размещены на официальном сайте ФГАОУВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет» <http://www.ksu.ru> и на официальном сайте ВАК Министерства образования и науки РФ <http://www.vak.ed.gov.ru>

Автореферат разослан 14 октября 2011 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент

С.А. Владимирова

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В настоящее время в России большое внимание уделяется вопросам модернизации, построения современной инновационной экономики. Предлагается уйти от сырьевой зависимости за счет повышения эффективности функционирования предприятий и организаций, роста производительности труда и квалифицированного управления изменениями на корпоративном уровне.

Среди основных причин возрастающего интереса к разработке программ по реформированию экономической системы можно назвать следующие: невозможность дальнейшего развития на основе экспорта сырья, чрезвычайно высокая зависимость от ситуации на мировых фондовых рынках, а также непрекращающийся процесс глобализации мировой экономики, требующий от отечественных компаний большего запаса конкурентоспособности и готовности к новым вызовам.

Мировой финансовый кризис 2008–2009 гг. еще более остро поставил вопросы необходимости коренных преобразований как на корпоративном, так и на региональном уровне.

Большая часть холдинговых компаний, функционирующих в современной российской экономике, была создана в середине XX столетия и принадлежала государству. В процессе перехода к рыночной экономике указанные холдинги были приватизированы и переданы частным собственникам. Сложилась ситуация, когда стратегически важные предприятия, деятельность которых существенно влияет на экономическое развитие каждого региона, оказались в руках бизнес-структур, от эффективности взаимодействия которых с региональными властными элитами и местным сообществом зависит социально-экономическая обстановка в регионе.

Специфика холдинговой структуры организации в России определяется тем, что она формировалась в 90-е годы XX в. Компании старались получить контроль над максимальным количеством активов, часто не связанных с их основной деятельностью. В современных условиях ведения бизнеса необходима кардинальная реорганизация таких холдингов с целью дальнейшего эффективного развития как самих бизнес-структур, так и региональных систем, зависящих от них. А этот процесс развития неразрывно связан с организационными, социальными и экономическими изменениями.

Таким образом, на сегодняшний день для крупных предприятий существует необходимость претворить в жизнь процесс коренного реформирования всех институтов для формирования системы управления изменениями в холдинговых компаниях, отвечающей вызовам мировой экономики.

Степень изученности проблемы. Проблемам организационно–экономических изменений на региональном и корпоративном уровнях посвящены научные исследования как отечественных, так и зарубежных ученых. Вопросы управления изменениями начали изучаться в 80–х годах прошлого столетия. Их появление связывают с необходимостью оперативного реагирования на изменения, происходящие как во внешней среде, так и в самой организации. Основоположником изучения проблематики управления изменениями стал американский ученый Дж. Коттер. В дальнейшем его взгляды были развиты в работах таких специалистов, как И. Адизес, Ю.П. Анискин, Л. Волдачек, Л. Грейнер, Ф. Гуияр, Дж. Дак, Д. Джонсон, Р. Каплан, Дж. Келли, Ч. Ким, Дж. Коллинс, К. Левин, Р. Моборн, Д. Нортон, Дж. Поррас, М. Портер, Н. Том, И. Фишер, К. Фрайлингер, Г.В. Широкова, К. Шоулз и др.

Проблемы создания холдинговых компаний, их дальнейшего функционирования и преобразования в иные формы ведения бизнеса рассматриваются в работах М.Д. Аистовой, Р. Брейли, Я.М. Гританс, И.Б. Гуркова, В.С. Катькало, Т. Келлера, А. Козна, Д.А. Лейкина, И.И. Мазур, С. Майерса, Р. Майлза, Н.П. Масленниковой, Б.З. Мильнера, С.В. Мокичева, А.Е. Молотникова, Т. Питерса, Р. Рэнделл, Л. Фазэй, Д. Хана, В.В. Шапиро, И.С. Шиткиной и др.

Анализу способов и методов создания холдинговых компаний, а также подробному исследованию структурно–содержательных проблем построения их системы управления посвящены исследования И. Ансоффа, У. Бриджеса, П. Гохана, В.В. Данникова, Р. Дафта, П. Друкера, Т.В. Крамина, К. Маркидеса, Р. Пайка, А. П.Пирогова, А.И. Пригожина, Р. Пэлтера, А. Стрикленда, А. Томпсона, Дж. Харрингтона и др.

Проблема функционирования бизнес–структур в региональных экономических системах, а также тема экономического развития региона раскрыты в работах Л.Г. Ахтариевой, Д.И. Валентея, И.Р. Гафурова, А.Г. Гранберга, Н.Ю. Лапиной, И.Е. Левитина, Р.Д. Маннапова, А.А. Нещадина, В.П. Орешина, С.П. Перегудова, Е.М. Разумовской, М.Р. Сафиуллина, И.С. Семененко, Г.В. Семенова, Г.А. Сульдиной, С.В. Туркина, Г.А. Фетисова и др.

Различные аспекты взаимодействия бизнеса, власти и местного сообщества были рассмотрены в работах многих отечественных ученых, среди которых можно выделить труды А.А. Алпатова, Е.Ю. Бондаренко, И.С.Глебовой, Р.М. Джапаридзе, В.Ф. Максимова, Д.А. Матвеева, О.И.Михеева, И.А. Морозовой, А.Л. Панкратова, В.Ф. Уколова и др.

Анализ работ отечественных и зарубежных ученых показал, что проблемы создания системы управления изменениями в холдинговых компаниях на

региональном уровне, а также вопрос специфики взаимодействия политической власти региона с бизнес–структурами в стратегии социально–экономического развития субъектов Российской Федерации еще недостаточно изучены, что послужило основанием для выбора темы диссертационного исследования.

В ходе изучения материалов, анализа научной литературы была выявлена цель и сформулированы задачи исследования.

Цель и задачи исследования. Целью данной работы является разработка системы управления изменениями в холдинговых компаниях на региональном уровне с учетом особенностей социально–экономического развития региона. Указанная цель предопределила постановку и необходимость решения следующих основных задач исследования:

- уточнить понятие региональной холдинговой компании;
- выявить факторы, влияющие на процесс управления изменениями в региональной холдинговой компании и определяющие ее специфику;
- выделить элементы, формирующие систему управления изменениями в холдинговой компании, и обосновать необходимость их внедрения в стратегический и оперативный менеджмент холдинга;
- обосновать влияние системы управления изменениями в холдинговой компании на социально–экономическое развитие региона на примере Республики Татарстан;
- разработать методику взаимодействия бизнеса, власти и местного сообщества в процессе формирования системы управления изменениями в холдинговой компании на примере Республики Татарстан.

Объектом исследования являются холдинговые компании Республики Татарстан.

Предметом исследования являются организационно–экономические отношения, возникающие в процессе формирования системы управления изменениями в холдинговых компаниях.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования стали концепции и гипотезы, обоснованные в научных трудах представителей организационно–управленческого направления: стратегического, производственного, инвестиционного, инновационного и других ветвей менеджмента; работы по управлению изменениями в холдинговых компаниях, общей теории систем, региональной экономике и др.

В процессе исследования были использованы методы диалектического и системного анализа, научной абстракции и сравнения, методы группировки экономических показателей, интерпретации полученных результатов, статистических наблюдений.

Информационную базу исследования составили нормативно–правовые акты Российской Федерации и Республики Татарстан, данные Федеральной

службы государственной статистики, прогнозно–аналитические материалы, данные социологических и экспертных опросов, материалы научной и периодической печати, нормативные и методические материалы по исследуемой проблеме.

Область исследования соответствует паспорту специальностей ВАК по специальности 08.00.05– Экономика и управление народным хозяйством (10. Менеджмент: п.10.8 – Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса; п. 10.11 – Процесс управления организацией, ее отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск–менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы.).

Научная новизна исследования. Научной новизной обладает ряд результатов, полученных лично автором в процессе решения задач диссертационного исследования, к которым можно отнести следующие:

- уточнено понятие региональной холдинговой компании как бизнес–структуры, образованной путем акционирования государственного предприятия, занимающей доминирующее положение на определенном рынке товаров или услуг и имеющей существенное влияние на социально–экономическое положение конкретного региона при незначительном влиянии холдинга за его пределами;

- выявлены факторы, влияющие на процесс управления изменениями в региональной холдинговой компании и определяющие ее специфику: доминирующее положение в стратегических отраслях региона, особое организационно–структурное построение, наличие особенной системы департаментализации, налоговый режим, не предусматривающий возможность ведения консолидированной управленческой и финансовой отчетности по группе компаний, влияние на социально–экономическую обстановку региона, а также функционирование не только на основе принципа максимизации прибыли, но и с учетом интересов местного сообщества;

- выделены элементы, формирующие систему управления изменениями в холдинговой компании: процессы преобразования организационной структуры и создания новых коммуникаций субъектов холдинга, механизмы мотивации персонала и нововведения в организационной культуре, методики сценарного планирования и политика компании в распределении властных полномочий; обоснована необходимость внедрения элементов системы управления

изменениями в стратегический и оперативный менеджмент холдинговой компании;

– обосновано влияние системы управления изменениями в холдинговой компании на социально–экономическое развитие региона на примере Республики Татарстан, заключающееся в воздействии реализуемых руководством холдинга преобразований на институциональную среду, приводящих к более эффективному взаимодействию всех субъектов организационно–экономических отношений в процессе реорганизации стратегически значимых холдингов региона;

– разработана комплексная методика взаимодействия бизнеса, власти и местного сообщества в процессе формирования системы управления изменениями в холдинговой компании на примере Республики Татарстан, предполагающая создание координационного совета, выступающего в роли посредника между администрацией и менеджментом предприятий через механизм постоянно действующего совещания; определены функции и задачи координационного совета и разработана процедура делегирования в него участников: государственных и муниципальных служащих, топ–менеджеров, экспертов и консультантов; определены этапы рассмотрения проектов и механизмы контроля их реализации со стороны гражданского общества.

Теоретическая и практическая значимость диссертации состоит в том, что полученные результаты применены для формирования системы управления изменениями в холдинговых компаниях на региональном уровне. Разработанные автором методические и практические рекомендации использованы в работе служб стратегического и корпоративного развития предприятий в процессе реализации масштабных преобразований, а также региональными органами власти с целью организации эффективных коммуникаций между бизнесом, властными элитами и местным сообществом.

Рассмотренные в диссертации вопросы формирования системы управления изменениями используются в преподавании курсов «Стратегическое управление», «Организационное развитие и управление изменениями», «Государственное управление страновыми рисками» в ФГАОУВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», а также при разработке спецкурсов по проблемам корпоративного менеджмента в процессе реализации проектов преобразований.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты методического и практического характера, содержащиеся в работе, нашли отражение в материалах следующих конференций: IV Всероссийская научно– практическая конференция «Социально– экономические перспективы развития современного государства и общества», 2011г., г. Санкт–Петербург; VI Всероссийская научно–практическая конференция «Социально–

экономические реформы: проблемы и пути решения в условиях современного общества», 2011г., г. Москва; Международная научно–практическая конференция «Экономика, социология и право: новые вызовы и перспективы», 2010г.,г. Москва; Международная научно–практическая конференция «Актуальные проблемы современной науки», 2010г., г. Санкт–Петербург; IX Международная научно–практическая конференция «Менеджмент XXI века: стратегии, технологии, человеческие ресурсы», 2009г., г. Санкт–Петербург.

Разработанные автором методические рекомендации по формированию системы управления изменениями в холдинговых компаниях на региональном уровне используются в деятельности ОАО «Холдинговая компания «Татнефтепродукт», в работе ОАО «Бурундуковский элеватор», а также в учебном процессе ФГАОУВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», что подтверждается справками о внедрении.

Публикации. Теоретические и практические результаты исследования автора нашли отражение в четырнадцати опубликованных статьях общим объемом 6,2 п.л., в том числе в журналах «Проблемы теории и практики управления» и «Вестник Казанского технологического университета», входящих в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК Российской Федерации для опубликования основных научных результатов диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, состоящего из 156 источников, приложений, изложена на 147 страницах и включает в себя 11 таблиц и 14 рисунков. Структура и логика работы согласуются с предметом и целью исследования, что отражено в содержании диссертации.

Во **введении** обоснована актуальность темы диссертационной работы, раскрыта степень разработанности проблемы в отечественной и зарубежной литературе, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, теоретико–методологическая база диссертации, приводятся данные по апробации результатов исследования и его практической значимости.

В первой главе **«Теоретические основы исследования системы управления изменениями в холдинговой компании»** рассмотрены региональные холдинговые компании как объект исследования. Выявлены признаки и сформулировано понятие региональной холдинговой компании. Исследованы специфика структуры и системы управления холдинговой компанией на региональном уровне, проанализированы региональные стратегии холдинговых компаний. Сформулирована возможность применения системы управления изменениями в бизнесе регионального значения.

Вторая глава **«Методическое обеспечение процесса управления изменениями в холдинговой компании в рамках стратегии социально-экономического развития региона»** посвящена анализу функционирования холдинговых компаний в рамках территориального стратегического планирования. В данной главе разработан методический подход к управлению взаимодействием бизнеса, власти и гражданского общества по вопросам реализации социальных программ, а также рассмотрен вопрос формирования системы управления изменениями в холдингах.

В третьей главе **«Организационно-экономические основы формирования системы управления изменениями в холдинговых компаниях Республики Татарстан»** дана оценка состояния и перспектив развития системы стратегического управления в Республике Татарстан как на корпоративном, так и на региональном уровне. Предложены механизмы реорганизации стратегически значимых холдингов региона, описана методика формирования комплексной системы управления изменениями в стратегии социально-экономического развития региона. Рассмотрены практические аспекты реализации программ по внедрению изменений, а также проектов частно-государственного партнерства на примере Республики Татарстан.

В заключении сформулированы основные выводы и результаты диссертационной работы.

2. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Результат 1. Уточнено понятие региональной холдинговой компании.

Специфика развития экономической и политической системы России обусловила ряд особенностей, присущих холдинговым компаниям в нашей стране.

Проведенное автором исследование показало, что многие современные холдинги образовались в результате акционирования государственных структур, существовавших еще во времена СССР. Это привело к монополизации рынка, особенно в сфере энергетики, нефте- и газоснабжения, телекоммуникаций. Такие вновь созданные холдинги, как правило, имеют доминирующее положение на рынке, развитую филиальную сеть и в большей степени контролируют определенную сферу в регионе. Указанные структуры являются стратегически значимыми региональными холдинговыми компаниями, так как они оказывают существенное влияние не только на какую-либо определенную отрасль, но и на развитие и экономическую безопасность региона в целом. При этом их влияние за пределами конкретного региона либо минимально, либо сводится к нулю. Отличительной чертой

указанных компаний является необходимость управления региональным холдингом в рамках стратегии социально–экономического развития региона.

На основе описанных особенностей генезиса региональных холдинговых компаний в России в работе были выявлены их основные признаки.

Первым и основным признаком является факт доминирующего положения на региональном или муниципальном рынке товаров и услуг в соответствии со ст. 5 Федерального Закона РФ «О защите конкуренции» от 26 июля 2006 года № 135–ФЗ. Доминирующим может быть признано положение хозяйствующего субъекта, доля которого на муниципальном или региональном рынке товаров или услуг превышает 25%.

Холдинговая структура, занимающая доминирующее положение, оказывает существенное влияние на экономическую, социальную, политическую и культурную сферы жизнедеятельности региона, что является вторым признаком региональной холдинговой компании. При этом ее влияние на указанные сферы деятельности за пределами региона либо минимально, либо отсутствует.

Третьим признаком региональной холдинговой компании, отличающим ее от иных форм ведения бизнеса, является зависимость осуществления стратегии развития региона от хозяйственной деятельности, организационно–экономических отношений и перспектив развития холдинга.

В соответствии с выявленными признаками автором было уточнено понятие региональной холдинговой компании как бизнес–структуры, занимающей доминирующее положение на региональном или муниципальном рынке товаров и услуг, оказывающей существенное воздействие на все сферы жизнедеятельности региона, а также влияющей на стратегию социально–экономического развития региона.

В ходе исследования были проанализированы перечисленные признаки на предмет соответствия ОАО ХК «Татнефтепродукт» понятию региональной холдинговой компании. В таблице 1 представлен перечень муниципальных районов, в которых компания занимает доминирующее положение.

Таким образом, в среднем по Республике Татарстан ОАО ХК «Татнефтепродукт» занимает 25 % рынка по объему реализации и 27% по количеству автозаправочных станций, что в соответствии с Федеральным законом «О защите конкуренции» признается доминирующим положением. В четырех районах Республики у компании нет конкурентов, а еще в восьми холдинг занимает более 70 % рынка, что позволяет ему существенно влиять и, в некоторой степени, определять социально–экономическую обстановку в регионе. В соответствии с выявленными признаками ОАО ХК «Татнефтепродукт» попадает под определение региональной холдинговой компании.

Таблица 1

**Распределение долей рынка в разрезе муниципальных районов, в которых ОАО ХК
«Татнефтепродукт» имеет доминирующее положение**

| Муниципальный район | Кол-во АЗС, всего | Годовая емкость рынка, литры | Доля ОАО ХК «Татнефтепродукт» по кол-ву АЗС, % | Доля ОАО ХК «Татнефтепродукт» по объему реализации, % |
|----------------------------|--------------------------|-------------------------------------|---|--|
| г. Казань | 128 | 444 187 578 | 27 | 26 |
| Агрызский | 5 | 5 779 125 | 60 | 77 |
| Аксубаевский | 4 | 6 961 505 | 50 | 70 |
| Алексеевский | 4 | 11 903 373 | 50 | 43 |
| Алькеевский | 3 | 4 173 372 | 33 | 44 |
| Апастовский | 4 | 4 898 230 | 75 | 79 |
| Арский | 6 | 11 541 390 | 83 | 81 |
| Атнинский | 1 | 1 567 233 | 100 | 100 |
| Буинский | 8 | 12 219 444 | 50 | 55 |
| Верхнеуслонский | 4 | 6 269 889 | 50 | 48 |
| Дрожжановский | 3 | 3 694 950 | 67 | 99 |
| Кайбицкий | 2 | 1 992 764 | 50 | 85 |
| К.Устьинский | 3 | 4 237 486 | 100 | 100 |
| Спасский | 2 | 5 024 225 | 100 | 100 |
| Кукморский | 10 | 9 736 406 | 30 | 63 |
| Мамадышский | 16 | 19 531 569 | 31 | 44 |
| Новошешминский | 4 | 6 550 978 | 50 | 46 |
| Нурлатский | 6 | 19 026 881 | 50 | 58 |
| Пестречинский | 6 | 12 783 073 | 33 | 26 |
| Р.Слободский | 5 | 7 929 787 | 60 | 73 |
| Сабинский | 3 | 7 514 730 | 100 | 100 |
| Тетюшский | 3 | 4675451 | 67 | 62 |
| Тюлячинский | 3 | 6 604 178 | 67 | 77 |
| Черемшанский | 3 | 5 198 211 | 33 | 54 |
| Чистопольский | 16 | 22 980 522 | 44 | 39 |
| Ютазинский | 9 | 11 084 890 | 22 | 38 |
| Итого по РТ | 549 | 1 290 592 575 | 27 | 25 |

Разработана автором по данным мониторинга Управления маркетинга ОАО ХК «Татнефтепродукт»

Результат 2. Выявлены факторы, влияющие на процесс управления изменениями в региональной холдинговой компании и определяющие ее специфику.

В диссертационной работе обоснована необходимость научного изучения проблем организационного развития, управления преобразованиями и изменениями в связи с наступлением в 2008 году мирового финансово-экономического кризиса. Ключевым фактором быстрого выхода из кризиса и нивелирования его последствий является повышение эффективности деятельности компаний и производительности труда через создание системы управления изменениями, отвечающей вызовам мировой экономики и турбулентной внешней среды.

Производительность труда в России составляет 26% от производительности труда в США и 40 % от указанного показателя в Европе. И если крупные транснациональные и федеральные структуры, обладая внушительными финансовыми ресурсами, реализовали масштабные программы перепрофилирования производства, изменения организационной структуры и системы управления предприятиями, внедрения инновационных производственных и управленческих механизмов, то региональные холдинги продолжают функционировать в условиях низкой эффективности. По этой причине перед менеджментом региональных холдинговых компаний еще более остро стоит вопрос реализации проектов по формированию системы управления изменениями. В проведенном исследовании выявлены факторы, влияющие на процесс управления изменениями, вытекающие из признаков региональной холдинговой компании и определяющие ее специфику.

Во-первых, сама структура региональной холдинговой компании, состоящей из головного офиса, дочерних предприятий и различных филиалов, позволяет реализовать пробные проекты по внедрению преобразований в отдельно взятом обособленном подразделении. Это дает возможность провести предварительную проверку разработанной программы, выявить недостатки и ошибки, не затрагивая деятельность всей компании в целом.

Во-вторых, ограниченная регионом территория осуществления программы организационного развития позволяет яснее формулировать цели, конструктивнее подходить к решению возникающих проблем, детальнее анализировать получаемые сведения и принимать более оперативные решения. В региональных холдингах расстояние между руководителем и исполнителем гораздо меньше, и, следовательно, процесс убеждения, стимулирования и побуждения сотрудников к активности в период изменений может быть более эффективным. В подобной ситуации важен непосредственный пример руководителя как человека активного, готового к переменам и открытого к диалогу.

В–третьих, специфика налогового законодательства Российской Федерации не предусматривает возможности ведения консолидированной финансовой и налоговой отчетности для группы компаний с целью избежания двойного налогообложения. По этой причине данные бухгалтерского и управленческого учета в холдинговых компаниях существенно отличаются друг от друга, что требует дополнительного вмешательства юристов и специалистов по хозяйственному и налоговому праву при внедрении преобразований.

В–четвертых, региональные холдинги, как правило, пользуются поддержкой местных властей. Поэтому все юридические и технические процедуры согласований, возникающие в результате реструктуризации предприятий, реорганизации форм ведения бизнеса, выделения бизнес–единиц, могут быть решены оперативно и без существенных материальных затрат.

В–пятых, несмотря на то что механизмы управления изменениями внедряются для повышения эффективности деятельности компании, в переходный период она, как правило, падает, что приводит к краткосрочному снижению конкурентоспособности и, как следствие, падению выручки и прибыли. В регионе местные холдинги могут избежать подобной ситуации за счет поддержки местных властей, протекционистской политики, а также представления ряда преференций различного характера.

В–шестых, региональные холдинговые компании в своей деятельности не могут подчиняться единственному принципу максимизации прибыли в связи с их высокой степенью воздействия на ключевые отрасли экономики региона. По этой причине при формировании системы управления изменениями на корпоративном уровне руководство холдингов должно учитывать общественно значимые, социально–экономические, политические и культурные стратегические ориентиры развития территории.

В настоящее время кризисные явления экономики поставили менеджмент региональных холдинговых компаний перед необходимостью проведения масштабных организационных изменений. Между тем эффективность и успешность, с которой данные программы будут претворены в жизнь, определяют круг компаний, способных не только выйти из кризиса, но и значительно укрепить свое конкурентное положение. По этой причине формирование системы управления изменениями в региональных холдинговых компаниях становится наиболее актуальной темой исследований, выводы и рекомендации которых имеют существенное прикладное значение.

Результат 3. Выделены элементы, формирующие систему управления изменениями в холдинговой компании, и обоснована необходимость их внедрения в стратегический и оперативный менеджмент холдинговой компании.

В диссертационной работе автором показана необходимость формирования и внедрения в стратегический и оперативный менеджмент региональных холдинговых компаний системы управления изменениями в целях повышения эффективности их функционирования. Подобная комплексная система позволит увеличить производительность труда в коммерческих организациях, оперативно реагировать на преобразования, происходящие во внешней среде, согласовать программу развития компании с основными макроэкономическими показателями в экономике страны и субъекта федерации, а также разработать более адекватные и приближенные к реальности планы развития.

Схематичное изображение элементов системы управления изменениями в региональных холдинговых компаниях представлено на рисунке 1.

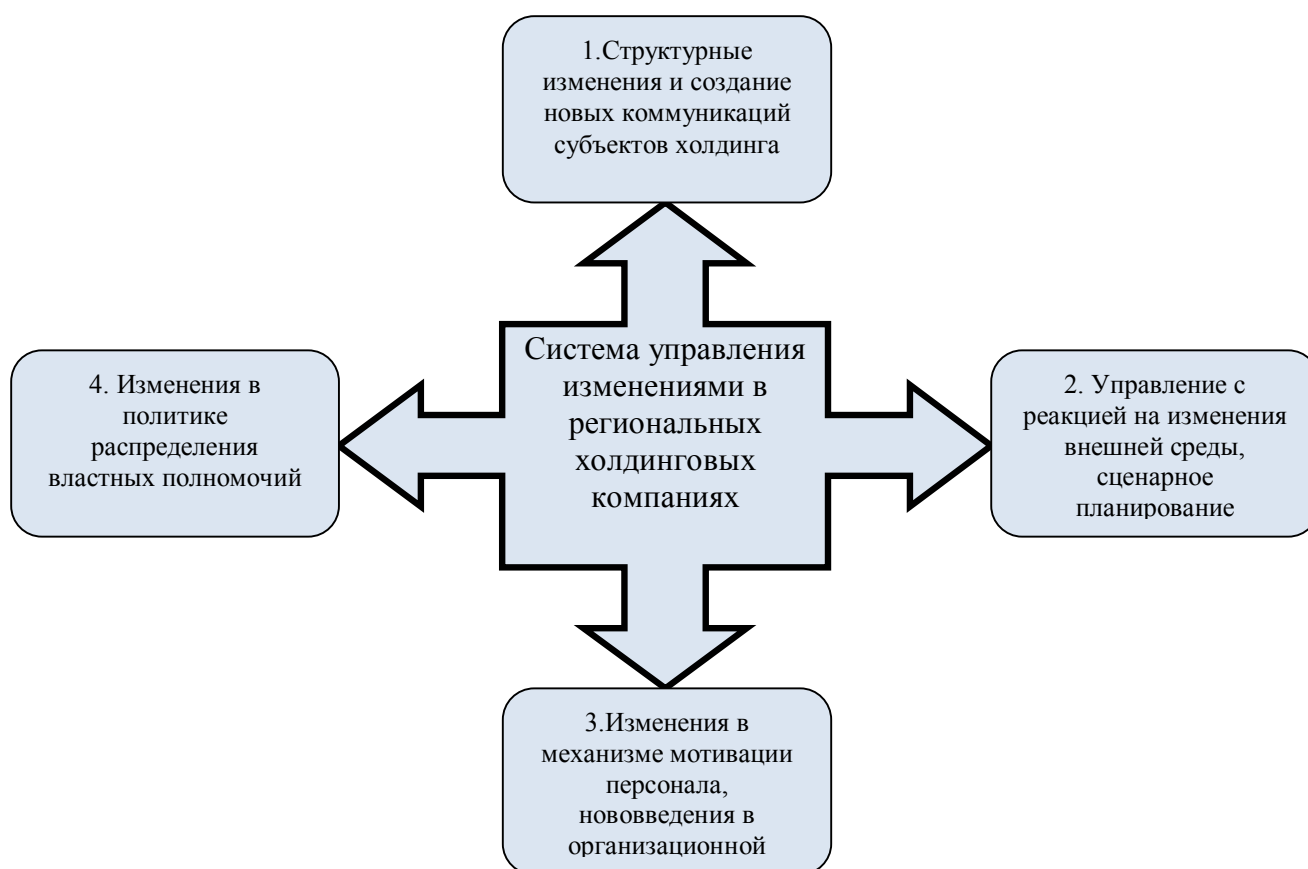


Рис.1. Элементы системы управления изменениями в региональных холдинговых компаниях
Разработан автором

Формирование системы управления изменениями в холдинговых компаниях осуществляется с помощью поэтапного внедрения в стратегический и оперативный менеджмент следующих элементов:

1. Структурные изменения и создание новых коммуникаций субъектов холдинга. Данный элемент включает в себя формирование эффективного взаимодействия головной компании с дочерними, оперативное решение возможных проблем посредством горизонтальных связей между зависимыми компаниями и филиалами, а также формирование оптимальной организационной структуры, позволяющей достигнуть поставленные перед холдингом цели.

2. Управление с реакцией на изменения внешней среды и сценарное планирование, позволяющее заранее спрогнозировать варианты развития предприятия в зависимости от макроэкономических условий и скоординировать программу действий топ-менеджмента компании по каждому из сценариев.

3. Изменения в механизме мотивации персонала и нововведения в организационной культуре компании. Указанный элемент системы управления изменениями включает в себя проведение комплекса мероприятий по повышению производительности и эффективности труда сотрудников, постановка перед ними конкретных целей и задач, достижение которых позволит организации лучше удовлетворять их потребности, а также введение новых правил и норм поведения, соответствующих сложившейся ситуации.

4. Изменения в политике распределения властных полномочий, т.е. определение оптимального соотношения уровня властных полномочий и ответственности, сосредоточенных в руках менеджмента головной компании.

Отсутствие подобной системы управления изменениями в ОАО ХК «Татнефтепродукт», которое являлось базой исследования, привело к прямым убыткам, понесенным компанией вследствие несвоевременного реагирования на преобразования во внешней среде. В таблице 2 представлены данные за 2009-2010 гг.

Таблица 2

Убытки ОАО ХК «Татнефтепродукт» за 2009-2010 гг., связанные с отсутствием системы управления изменениями на корпоративном уровне

| Показатель | Сумма |
|--|---------------|
| Потеря в реализации (тонны) | 8 735 |
| Потеря валового дохода (тыс.руб.) | 17 620 |
| Наличие дублирующих функций (тыс.руб.) | 600 |
| Дополнительные взносы во внебюджетные фонды (тыс.руб.) | 180 |
| ИТОГО (тыс. руб.) | 18 400 |

Расчеты автора

Указанные убытки—это результат несвоевременной реакции на изменения ценовой политики конкурентов, излишней централизации управленческих функций, содержания дополнительного персонала, наличия дублирующих функций. Таким образом, убытки, связанные с отсутствием системы управления изменениями на корпоративном уровне за 2009-2010 гг., составили 18 400 тыс.руб.

Учитывая, что чистая прибыль ОАО ХК «Татнефтепродукт» за аналогичный двухлетний период составила 242 000 тыс.руб., величина убытков достигла 7,6% от чистой прибыли. В 2011 году указанная система была создана и внедрена на предприятии, что позволило сократить потери до 2,3% от чистой прибыли, а с 2012 года, когда система заработает полностью, данный показатель будет сведен к нулю.

Внедрение подобной системы управления изменениями на корпоративном уровне позволит перейти к более эффективному управлению и реалистичному долгосрочному планированию.

Результат 4. Обосновано влияние системы управления изменениями в холдинговой компании на социально–экономическое развитие региона на примере Республики Татарстан.

В диссертационной работе автором сделан вывод о том, что в Республике Татарстан региональные холдинговые компании функционируют во многих отраслях, существенно влияющих на экономику региона в целом, таких как телекоммуникации, оптовая и розничная торговля нефтепродуктами, спиртом и алкогольной продукцией, газоснабжение и др. Очевидно, что внедрение кардинальных изменений в системе управления указанных предприятий значительным образом влияет на социально–экономическую обстановку в регионе. Подобное взаимодействие институциональной и корпоративной среды в процессе создания системы управления изменениями в региональной холдинговой компании представлено на рисунке 2.

Таким образом, создаваемая в региональной холдинговой компании система управления изменениями оказывает существенное влияние на корпоративную среду организации, которая, в свою очередь, начинает подвергаться изменениям институциональную среду, включающую в себя социальную, экономическую, политическую и культурную стороны жизнедеятельности конкретного региона присутствия компании.

По этой причине социально–экономическое развитие региона подвергается воздействию со стороны бизнеса, который оказывает влияние на нормативно–правовую базу региона, участвует в бюджетном процессе, а также при формировании стратегических ориентиров развития субъекта федерации.

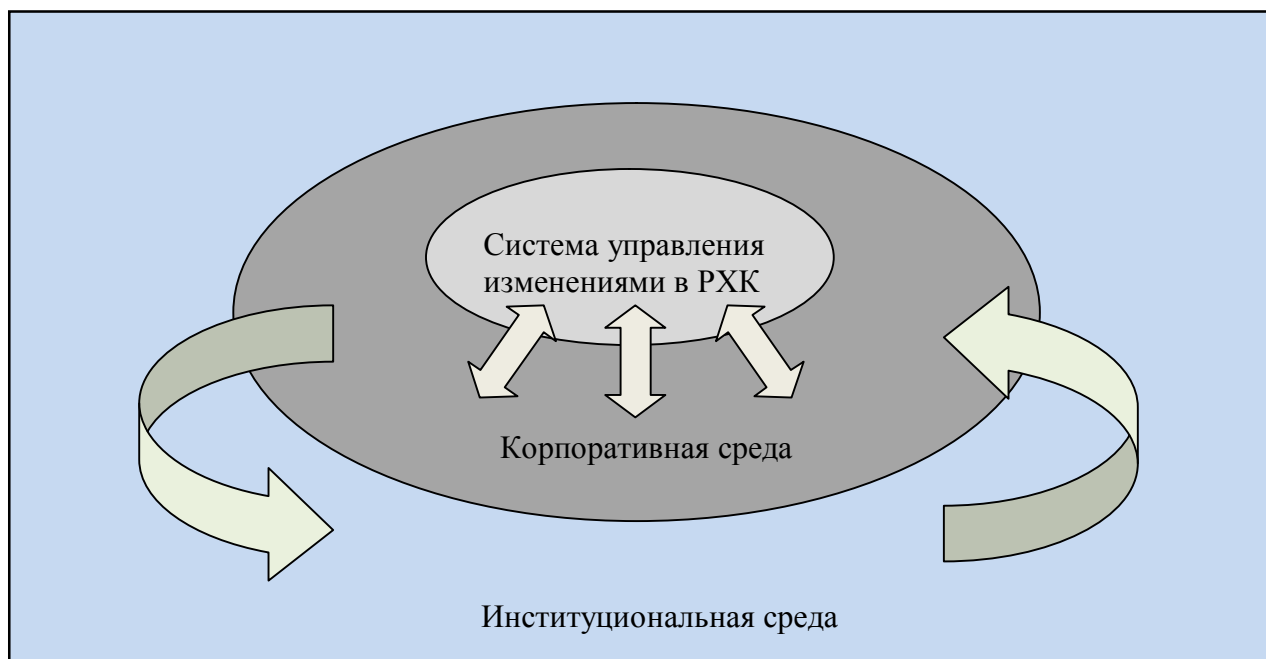


Рис.2. Взаимодействие институциональной и корпоративной среды в процессе формирования системы управления изменениями в региональной холдинговой компании
Разработан автором

В результате подобное влияние корпоративных изменений на институциональную среду приводит к более эффективному взаимодействию всех субъектов организационно-экономических отношений и позитивно влияет на процесс стратегического развития региона, что выражается в следующем.

Во-первых, стратегия развития региона становится более реалистичной и объективной, поскольку учитывает все позитивные и негативные изменения, происходящие на значимых предприятиях, отражает сегодняшнее положение в ключевых отраслях экономики, а также прогнозы по всем существенным рынкам товаров и услуг со стороны ведущих экспертов и руководителей предприятий.

Во-вторых, стратегия развития в идеале в большей степени свободна от политических амбиций как властных элит региона, так и представителей бизнеса и основывается исключительно на экономической обоснованности и целесообразности.

В-третьих, стратегия развития имеет практическую значимость. Для того чтобы не превратиться в неактуальный документ, в нее с определенной периодичностью вводятся новые параметры, отражающие возникшие изменения как на корпоративном уровне, так и в институциональной среде.

Описанное влияние системы управления изменениями в региональной холдинговой компании на стратегическое развитие региона рассмотрено автором на примере ОАО «Бурундуковский элеватор». В 2009-2011 гг. топ-менеджментом предприятия совместно с региональным руководством и

районной администрацией было принято решение о реализации программы внедрения изменений в холдинговой компании, включающей в себя модернизацию производства, приобретение новой современной техники, совершенствование механизмов корпоративного управления и стратегического планирования с целью повышения благосостояния жителей Дрожжановского района, поскольку указанное предприятие является социально–значимым для данной территории.

В результате реализованной программы существенно выросла производительность труда, уровень загрузки оборудования и, как следствие, объем реализации готовой продукции в натуральном выражении. В таблице 3 представлена динамика степени загрузки производственных мощностей в 2006-2011 гг.

Таблица 3

**Динамика степени загрузки производственных мощностей ОАО
«Бурундуковский элеватор» в 2006-2011 гг.**

| Период | Степень загрузки, в % | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------|
| | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| 1 квартал | 69,5 | 89,5 | 95,3 | 89,1 | 93,6 | 94,0 |
| 2 квартал | 52,0 | 87,5 | 55,1 | 71,5 | 80,1 | 81,1 |
| 3 квартал | 58,9 | 78,0 | 57,0 | 62,3 | 70,4 | 71,2 |
| 4 квартал | 98,1 | 97,5 | 88,7 | 96,9 | 98,1 | 98,4 |
| В среднем по году | 69,6 | 88,1 | 74,0 | 83,0 | 87,9 | 88,3 |

Расчеты автора по данным отчетности ОАО «Бурундуковский элеватор»

В результате благодаря реализованному проекту по модернизации производства, повышению качества стратегического управления, ликвидации дублирующих функций, т. е. внедрению элементов системы управления изменениями, компания существенно повысила оплату труда сотрудникам. В 2010 году средняя заработная плата в Дрожжановском районе Республики Татарстан составила 9 100 рублей в то время как средняя заработная плата на ОАО «Бурундуковский элеватор» была выше на 61% и составила 14 660 рублей. Величина экономического эффекта от внедрения системы управления изменениями на предприятии представлена в таблице 4.

Как видно из таблицы 4, общий экономический эффект от создания системы управления изменениями за 2 года составит 4 280 тыс. руб., причем более 60 % данной суммы–прямой доход регионального бюджета. Кроме того, положительный результат от внедрения указанной программы преобразований заключается в поддержании спокойной обстановки в конкретном муниципальном образовании, сохранении рабочих мест, а также снабжении населения района высококачественной продукцией по приемлемым ценам.

Таблица 4

**Экономический эффект от внедрения системы управления изменениями на ОАО
«Бурундуковский элеватор» на 2011-2012 гг.**

| Показатель | Для компании | Для региона |
|---|-------------------------|------------------------|
| | Сумма (тыс.руб.) | Сумма(тыс.руб.) |
| Рост отчислений в бюджет по НДС | | 2 470 |
| Рост отчислений в бюджет по налогу на прибыль | | 210 |
| Увеличение загрузки оборудования | 640 | |
| Ликвидация дублирующих функций | 430 | |
| Оперативное реагирование на изменение конъюнктуры рынка | 380 | |
| Формирование оптимальной организационной структуры | 150 | |
| Итого | 1 600 | 2 680 |
| Суммарный экономический эффект | 4 280 | |

Расчеты автора

Таким образом, исследованная автором система управления изменениями в региональных холдинговых компаниях оказывает существенное влияние на стратегию социально–экономического развития региона. Поскольку значение подобных компаний для населения региона очень велико, создание указанной системы управления изменениями в региональных холдинговых компаниях является важной задачей, которую менеджмент предприятий должен решать совместно с администрацией региона. Все программы преобразований четко и своевременно планируются как на корпоративном, так и на региональном уровне, что позволяет снизить риски негативных последствий осуществляемых изменений, а также сделать весь процесс формирования и реализации корпоративных и региональных стратегий более взвешенным и прогнозируемым.

Результат 5. Разработана комплексная методика взаимодействия бизнеса, власти и местного сообщества в процессе формирования системы управления изменениями в холдинговой компании на примере Республики Татарстан.

В настоящее время в бюджеты субъектов РФ направляются лишь часть от налога на прибыль организации, налоги на имущество и транспортный налог, что не покрывает всех финансовых потребностей региона. По этой причине возможность реализации крупных инфраструктурных социальных проектов без привлечения бизнес–структур практически сведена к нулю. Бизнес с каждым

годом все активнее принимает участие в частно–государственном партнерстве и перестает видеть в нем лишь обременения и упущенную выгоду.

Как показал проведенный в работе анализ, в современной России нет единого координационного центра, который бы позволил увязать потребности общества с возможностями бизнеса и власти. Социальные проекты, которые необходимо реализовать, как правило, обсуждаются на правительственных совещаниях, коллегиях без участия представителей бизнеса. Все заинтересованные участники–бизнес, власть и общество–работают над планами развития и решением определенных проблем зачастую независимо друг от друга. Существующие же в настоящее время комиссии и комитеты при торгово-промышленных палатах субъектов федерации нацелены на реализацию иных функций в рамках Федерального Закона «О торгово–промышленных палатах в Российской Федерации»: представительство и защиту бизнеса в органах государственной власти, участие в разработке нормативно–правовых актов, установление связей с зарубежными партнерами, формирование позитивного имиджа российских производителей товаров и услуг.

Разработанная автором методика предполагает создание координационного совета в форме постоянно действующего совещания, который выступает в роли посредника между властью, бизнесом и гражданским обществом в процессе формирования системы управления изменениями в холдинговой компании. Координационный совет соединяет интересы местного сообщества, бизнеса и власти, вырабатывает перечень социальных проектов для участия в них коммерческих структур, а также учитывает влияние системы управления изменениями в холдинговой компании на институциональную среду посредством реализации указанных проектов. Общественные институты смогут выражать свое отношение к целесообразности подобных проектов, выделять из них наиболее приоритетные и активно влиять на социальную и культурную сферы жизни региона. Важной особенностью подобного координационного совета должна стать постоянная схема его функционирования, то есть совещание должно собираться по мере необходимости на периодичной основе. Состав совещания является постоянным с привлечением к обсуждению отдельных вопросов экспертов и носителей информации. Схематическое изображение предложенной методики взаимодействия бизнеса, власти и местного сообщества представлено на рисунке 3.

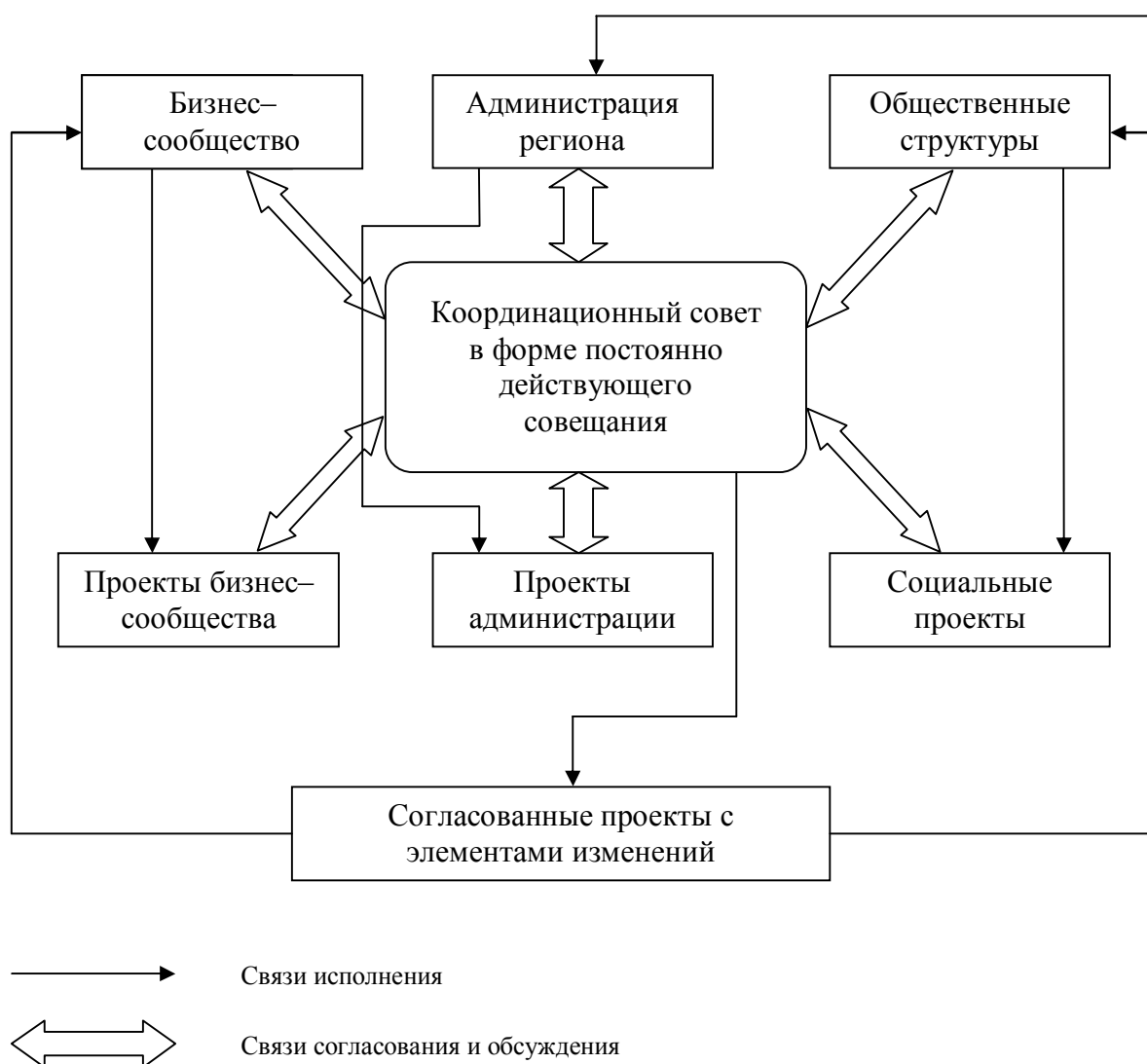


Рис. 3. Схема взаимодействия бизнеса, власти и местного сообщества в процессе формирования системы управления изменениями в холдинговой компании

Разработан автором

Субъектами или участниками данной схемы являются властные структуры, топ-менеджеры холдинговых компаний и общественные институты.

В процессе взаимодействия участники постоянно действующего совещания последовательно проходят 12 этапов, начиная от делегирования представителей для участия в совете и утверждения регламентов его функционирования, заканчивая реализацией проектов и оценкой местным сообществом влияния менеджмента региональной холдинговой компании на социально-экономическое развитие региона.

В результате открытого доступа к обсуждению приоритетных проектов, возможности влияния как бизнеса, так и общественных институтов на принятие решений происходит рост доверия со стороны населения к бизнесменам, властям, укрепляется политическая и гражданская позиция людей.

Взаимодействие бизнеса, власти и местного сообщества через механизм координационного совета позволяет минимизировать управленческие и политические риски, возникающие в процессе реализации социально значимых региональных программ. Указанные риски возникают при принятии не согласованных с администрацией и общественными институтами решений и могут повлечь за собой изменение структуры и схемы участия холдинга в стратегических проектах, отказ от предоставления определенных преференций, что приводит к существенным финансовым потерям для холдинга. Методика взаимодействия субъектов организационно–экономических отношений через координационный совет сводит данные риски к минимуму, поскольку перед принятием окончательного решения происходит всестороннее его обсуждение на разных уровнях и в разных социальных группах.

Одним из примеров реализации описанного подхода к взаимодействию бизнеса, власти и общества служит ОАО «Таттелеком» – крупнейший оператор связи Республики Татарстан. В 2010 году компания инвестировала в развитие более 1 млрд рублей. В таблице 5 представлены основные показатели инвестиционного развития ОАО «Таттелеком» в 2010 году.

Таблица 5

Основные показатели инвестиционного развития ОАО «Таттелеком»

| Показатель | 2010г, млн руб. | Удельный вес, % |
|--|------------------------|------------------------|
| Инвестиции в основной капитал, в т.ч. | 1 075,5 | 100 |
| -в объекты традиционной телефонии | 126,6 | 11,8 |
| -в новые услуги и ИТ | 637,2 | 59,2 |
| -в линии передачи и объекты инфраструктуры связи | 38,3 | 3,6 |
| -в универсальные услуги | 104,7 | 9,7 |
| -прочие инвестиции | 168,7 | 15,7 |

Расчеты автора по данным отчетности ОАО «Таттелеком»

При этом ОАО «Таттелеком» – единственная телекоммуникационная компания в Республике, которая ведет активное строительство сетей и их модернизацию не только в крупных городах и центрах, где можно рассчитывать на быструю окупаемость вложенных средств, но и в сельской местности, где срок окупаемости составляет от 20 до 35 лет. Главный результат подобного взаимодействия – это то, что жители отдаленных и труднодоступных районов сельской местности получили надежную современную связь, что положительно сказывается на качестве их жизни. При этом необходимо отметить, что федеральные и республиканские власти финансировали указанную программу на 25%, активно реализуя программу частно–государственного партнерства.

Другим примером реализации методики взаимодействия бизнеса, власти и общества в процессе формирования системы управления изменениями в холдинговой компании является ситуация с ОАО ХК «Татнефтепродукт». Некоторые филиалы и дочерние компании холдинга, функционирующие в отдаленных районах Республики, являются неэффективными и убыточными. Повышение цен на реализуемый товар для увеличения рентабельности не представляется возможным ввиду низкого уровня благосостояния населения, а закрытие указанных структур приведет к нехватке топлива в данных районах, что приведет к негативным последствиям в экономике региона, поскольку указанные территории являются важными сельскохозяйственными районами. Именно в такой ситуации и начинает действовать описанная автором методика. Компания продолжает функционировать во всех убыточных для себя районах, взамен получая определенные преференции в виде возможности льготного приобретения земельных участков под строительство в прибыльных районах, получения фиксированных квот на реализацию топлива сельскохозяйственным потребителям, а также упрощения согласования разрешительной документации в различных органах власти.

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе рассмотрен процесс формирования системы управления изменениями в холдинговой компании на региональном уровне.

1. Выполнен анализ основных научных подходов к проблеме создания, преобразования и эффективного управления холдинговыми компаниями. Актуальность указанных вопросов обусловлена стремлением к переходу от сырьевой модели развития России к инновационной и высокотехнологичной экономической системе.

2. Уточнено понятие «региональная холдинговая компания», определены критерии отнесения предприятий к указанному определению. Данные признаки вытекают из правового положения холдинговых компаний, их юридического статуса, доли рынка в регионе присутствия, а также способности участия в программах частно–государственного партнерства и поддержки социально значимых проектов.

3. Исследованы особенности функционирования холдинговых компаний на региональном уровне, обоснована роль подобных структур в процессе социально–экономического развития региона.

4. Описана специфика реализации проектов по внедрению системы управления изменениями в компаниях, деятельность которых ограничивается рынком конкретного субъекта федерации. Указанная специфика связана как с географическим положением подобных компаний, так и степенью их влияния и

вовлеченности в социальные, экономические, политические и культурные аспекты жизнедеятельности региона.

5. Выделены элементы, формирующие систему управления изменениями в холдинговой компании. Внедрение указанных элементов в стратегический и оперативный менеджмент компании позволяет систематизировать существующие инструменты повышения эффективности управления, производительности труда, а также учесть специфику функционирования холдинговых компаний на региональном уровне. Формирование системы управления изменениями способствует переходу организации на долгосрочное планирование, а также прогнозируемому развитию предприятия в стратегии социально–экономического развития региона.

6. Разработана методика взаимодействия бизнеса, власти и местного сообщества в процессе формирования системы управления изменениями в холдинговой компании. Она основывается на создании координационного совета, выступающего в качестве посредника между заинтересованными субъектами организационно–экономических отношений, являющегося дискуссионной площадкой и механизмом реализации общественного контроля.

7. Обосновано влияние системы управления изменениями в холдинговой компании на социально–экономическое развитие региона на примере Республики Татарстан. Данное влияние проявляется в воздействии корпоративных изменений на внешнюю институциональную среду и отдельные ее элементы, что приводит к преобразованиям и переменам в целом на региональном уровне. В итоге создание системы управления изменениями в региональной холдинговой компании оказывает существенное влияние на стратегию развития всего региона.

8. Результаты диссертационной работы реализованы в крупнейших холдинговых компаниях Республики Татарстан, таких как ОАО ХК «Татнефтепродукт» и ОАО «Бурундуковский элеватор», что подтверждено соответствующими справками о внедрении. Сопоставление полученных в работе рекомендаций с фактическим положением дел на указанных предприятиях выявило необходимость создания комплексной системы управления изменениями, позволяющей оперативно реагировать на преобразования во внешней среде, повысить производительность и эффективность труда, а также усовершенствовать процедуру стратегического управления компаниями.

9. Полученные автором результаты нашли отражение в учебном процессе – в преподавании курсов «Стратегическое управление», «Государственное управление страновыми рисками», «Организационное развитие и управление изменениями» в ФГАОУВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», что подтверждается справкой о внедрении.

**Основные положения диссертационного исследования опубликованы
в следующих работах автора**

Публикации в журналах, входящих в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендуемых ВАК Российской Федерации для опубликования основных научных результатов диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук

1. Роднянский Д.В. Управление изменениями в процессе взаимодействия администрации и общественных структур региона с менеджментом холдинговой компании//Проблемы теории и практики управления.–Москва. –2010. –№3. –С.56-63.–0,4 п.л.
2. Роднянский Д.В. Формирование программы управления изменениями в холдинговых компаниях на региональном уровне//Вестник Казанского Технологического Университета.– Казань:КГТУ. –2010. – №5.–С.250-255.–0,55 п.л.

Публикации в других научных изданиях

3. Роднянский Д.В. Концепции управления изменениями и их применимость в холдинговых компаниях в регионе//Менеджмент XXI века: стратегии, технологии, человеческие ресурсы: сборник научных статей IX Международной научно–практической конференции.–Санкт–Петербург: ООО «Книжный дом». –2009.–С.226-228.–0,35 п.л.
4. Роднянский Д.В. Специфика функционирования холдинговых компаний в стратегически значимых отраслях региона//Актуальные проблемы экономики и совершенствования правового регулирования экономики: материалы 2–ой Международной научно–практической конференции.–Пятигорск:Издательство МАФТ. –2009.–С.358-363.–0,6 п.л.
5. Роднянский Д.В. Создание эффективной системы коммуникации субъектов холдинговой компании в регионе//Конкурентоспособность предприятий и организация: материалы VII Всероссийской научно–практической конференции.–Пенза:РИО ПГСХА. –2009.–С.182-185.–0,4 п.л.
6. Роднянский Д.В. Слияния и поглощения как инструмент управления изменениями в холдинговой компании//Система управления современной организацией: материалы всероссийской научно–практической конференции.–Волгоград:ООО «Глобус». –2009.–С.120-123.–0,4 п.л.
7. Роднянский Д.В. Специфика структуры и управления региональной холдинговой компанией//Трансформационные процессы в современной экономике: сборник научных трудов.–Казань:Казан.гос.ун–т. –2009.–С.279-283.–0,4 п.л.
8. Роднянский Д.В. Анализ проблем и особенностей управления холдинговыми компаниями в региональной системе (на примере Республики Татарстан//Экономика и бизнес: позиция молодых ученых: материалы

- конференции студентов и аспирантов (с международным участием).– Барнаул:Изд-во Алт. Ун-та. –2010.–С.142-146.-0,35 п.л.
9. Роднянский Д.В. К вопросу о формировании механизма управления изменениями в холдинговых компаниях на региональном уровне//Актуальные вопросы управления экономикой современной России: сборник научных трудов.–Казань:Казанский Университет. –2010.–С.397-404.–0,45 п.л.
- 10.Роднянский Д.В. Анализ региональных стратегий холдинговых компаний //Экономика российских регионов: проблемы и перспективы инновационного развития. Материалы всероссийской заочной научно–практической конференции.–Челябинск:Челябинский институт (филиал) ФГОУ ВПО «Уральская академия государственной службы». –2010. –С.279-281.–0,4 п.л.
- 11.Роднянский Д.В. Формирование системы управления изменениями в холдинговой компании в рамках территориального стратегического планирования//Материалы международной заочной научно–практической конференции «Актуальные проблемы современной науки».–Санкт–Петербург. –2010.–С.164-168.–0,6 п.л.
- 12.Роднянский Д.В. Методическое обеспечение процесса взаимодействия субъектов холдинговой компании на региональном уровне//Экономика, социология и право: новые вызовы и перспективы: Материалы международной научно– практической конференции.–Москва. –2010,№10.– С.97-99.–0,4 п.л.
- 13.Роднянский Д.В. Создание эффективной системы взаимодействия бизнеса и власти в процессе разработки стратегического плана развития региона (на примере Республики Татарстан)//Социально– экономические реформы: проблемы и пути решения в условиях современного общества:Сборник трудов VI Всероссийской научно– практической конференции.– Москва:НИИРРР.–2011.–С.46-49.-.0,4 п.л.
- 14.Роднянский Д.В. Формирование эффективного совета директоров в холдинговых компаниях на региональном уровне (на примере Республики Татарстан)//Социально– экономические перспективы развития современного государства и общества:Сборник трудов IV Всероссийской научно–практической конференции.–МО:СВИВТ.–2011,–С.71-75.-.0,5 п.л.